PESSOAS
O QUE REALMENTE IMPORTA

28-07-2022

T – JOSÉ CRESPO DE CARVALHO
Presidente do Iscte Executive Education

ENSAIO

OS PARADOXOS QUE SE COLOCAM AO FUTURO DO TRABALHO E DO ENSINO

A aprendizagem talvez seja a área onde é possível, junto com a flexibilidade, obter melhores resultados em sistema híbrido. Mas qual é o equilíbrio?

Que futuro para o trabalho e o papel e o impacto possível da educação nesse futuro são temas complexos. A eles subjazem duas questões: Que trabalho no futuro? Que perfil educativo no futuro?

Salvo opinião fundamentada ninguém sabe responder bem a estas questões. Os ingredientes podem ser mais remotos ou totalmente remotos ou mais presenciais ou totalmente presenciais. Com aproximações híbridas pelo meio.

Tem-se assistido, procurando resposta a estas questões, a uma previsão cada vez mais acentuada, quer por parte do World Economic Forum quer por parte das grandes consultoras, da necessidade de enfatizar *skills* cognitivos de nível superior e *skills* tecnológicos a par com *skills* emocionais e sociais como requisitos futuros. Ora a grande problemática assenta no facto de não ser possível ao homem evoluir em *skills* emocionais, no aprofundamento da sua resiliência e mesmo no seu autoconhecimento (imprescindível à sua componente relacional) se não tiver outras pessoas por perto e usar do seu sentido gregário, estimulando a sua capacidade de socialização.

Afastar o homem da sociedade, colocá-lo em remoto, é um problema para a sua evolução humana e construção das competências ditas mais brandas.

Ao contrário, é percetível a necessidade e até premência de poder deixar o homem trabalhar em remoto, dando-lhe mais graus de liberdade. Porém, será sempre à custa da perda potencial de referências relacionais, de momentos de convívio, de partilha, de inovação espontânea, enfim, de socialização. E será bom deixar isso claro.

Portanto, no que ao futuro do trabalho concerne a ideia que parece acolher melhor estas necessidades contraditórias é precisamente a opção por modelos híbridos. Está por definir que modelo híbrido, porquanto podem existir inúmeras cambiantes.

Se se olhar por exemplo para o "Global Talent Mobility Best Practice Research, Fuel 50", de 2022, podem extrair-se como boas as dimensões que as empresas devem valorizar nas suas pessoas: reconhecimento, valorização, construção de visibilidade, priorização, liderança e aprendizagem dos colaboradores. Como conciliar isto com modelos híbridos é outra questão pertinente.

Ou seja, parece claro que os colaboradores precisam de reconhecimento. Estar-se-á capaz de reconhecer em pleno alguém, pelo seu desempenho ou por esta ou aquela atividade ou ação, num sistema híbrido? E se o reconhecimento carecer de continuidade? O híbrido será a forma de fazer crescer alguém a novos patamares? Qual o impacto e o efeito deste reconhecimento pontual? Onde ficarão as conversas posteriores, *one-to-one* ou *one-to-many*, espontâneas, construtoras de cultura, de ADN, se nos momentos seguintes se seguir a parte remota do híbrido? Ficam os colaboradores preenchidos? O reconhecimento é inteiro? Está-se a construir um reconhecimento perene ou um "toca e foge", um momento? E que efeitos terá esse momento na construção continuada e futura que se pretende?

No capítulo valorização é certo que é simples vê-la apenas como financeira. Ou de acréscimos de tempo livre. Ou serão mais umas palavras ditas aqui e ali por entre cortes remotos? Ou será mesmo uma valorização por detrás de um ecrã? Será essa valorização a que remunera psicologicamente, estabelece e cria referências e referenciais? Como se pode antecipar uma meia valorização? A meio tempo? Ou o colaborador, de tão habituado a um sistema "meio cá meio lá", acaba por tomar essa como a valorização normal. Questão: preenche, comporta sentimento continuado de pertença, cria laços identitários sem que esteja, na totalidade, a construir o lado das relações continuadas mas, antes, espaçadas? Das socializações interrompidas?

E a visibilidade? Qual a visibilidade que se consegue criar para alguém que hoje se torna visível, porque está em presencial, e, amanhã, desaparece atrás de um ecrã de computador? Perde-se o efeito contínuo da visibilidade? Ou servirá apenas meio palco? E o homem adapta-se a tudo isto como sendo a normalidade, uma nova normalidade das coisas? Em todo o caso,

ficará sempre uma espécie de visibilidade a meio gás. Qual a sua eficácia?

É possível, claro que é, trabalhar a priorização em sistema híbrido. Os momentos de encontro servirão para continuar, olhos nos olhos, um trabalho de mentoria que pode ser levado a cabo em remoto. Fica no ar, mais uma vez, a questão da real eficácia. E o acreditar que em remoto não existe nada próximo de uma procrastinação.

E a questão da liderança? Híbrida? Como se gere o *self* se ele deve ser sempre valorizado e aprender com os outros para melhor liderar? Como se gerem as relações em pleno? Pelo lado da saudade? A relação resulta porque estamos sempre com saudades uns dos outros e dos momentos presenciais? Como desenvolver líderes à distância? Como alinhar quando antes bastava quase um olhar? Como perceber a que momento se deve dizer o que dizer se não há entrosamento e equipa em pleno? Como ler comportamentos para fazer o *fit* ao líder ou ao liderado quando ele está distante? Como se lê a expressão corporal, as palavras espontâneas, os movimentos, coordenados ou não, de alguém que não está perante nós? Como se adequam as mensagens e que mensagens serão válidas, porque mais efetivas, num contexto híbrido?

Talvez de todos estes pontos a trabalhar com colaboradores, a aprendizagem seja a área onde é possível, junto com a flexibilidade, obter melhores resultados em sistema híbrido. Para remoto guardam-se as competências técnicas e informacionais, as cognitivas de cariz mais estruturado e mais complexo e, para o presencial, traz-se o *role play*, a participação, o trabalho de grupo, a experiência que permitam, dessa forma, criar relacionamentos e chegar ao trabalho das competências mais brandas. Mas e qual o equilíbrio?

Nesta sequência, as formações podem ter partes presenciais e partes remotas. Podem-se propor momentos de *mentoring* remoto a par com o estímulo de conversas, *meaningful conversations*, presenciais. Podem-se criar oportunidades para esclarecimento de dúvidas em remoto. Podem-se criar espaços para acompanhamento de trabalhos em remoto. Pode-se propor *guidance* em remoto. Mas podem, igualmente, proporcionar-se *touching points* onde o contacto e as oportunidades de contacto, embora menores, não obstante presenciais, possam ser exponenciadas e trabalhadas. Para além de todas as sessões, aulas, apresentações, *pitchs*, entre tantos outros, que se podem criar em remoto, sem mais.

"O tema não é defender um modelo qualquer. É bem mais profundo e complexo do que apenas optar porque dá jeito à empresa ou ao seu colaborador ou a ambos. O tema é mesmo saber se os *skills* que se pretendem trabalhar e se exigirão a cada um de nós no futuro poderão ser trabalhados em híbrido de forma eficaz."

Isto dito e aqui chegados, seria interessante pensar em como mesmo nos modelos híbridos, certamente os mais aplaudidos, para o trabalho como para a educação, existem inúmeras dimensões desconhecidas e onde os resultados podem ser, ainda que a "cheiro", melhores ou piores, mas sempre paradoxais.

O tema não é defender um modelo qualquer. É bem mais profundo e complexo do que apenas optar porque dá jeito à empresa ou ao seu colaborador ou a ambos. O tema é mesmo saber se os *skills* que se pretendem trabalhar e se exigirão a cada um de nós no futuro poderão ser trabalhados em híbrido de forma eficaz. E aí, mais paradoxos.

O caminho que se vem percorrendo, tanto na educação quanto no trabalho, permite antecipar alguns resultados interessantes, não obstante todas as dúvidas que se possam levantar. Já no trabalho, se a ideia continuar a ser a do reconhecimento, valorização, construção de visibilidade, priorização, liderança e aprendizagem dos colaboradores a coisa pode ser mais nublosa. Exceção para a aprendizagem, todas as demais levantam mais dúvidas que certezas com modelos híbridos.

Mais, não nos devemos cansar de afirmar que é a sociedade que salva o homem e não o homem, sozinho, que salva a sociedade. O sentido gregário, mais ainda em condições de dificuldade económica, em pandemia, em guerra, torna-se tão basilar que é a esse sentido que se deve a sobrevivência da espécie humana. ●

O autor

Licenciado em Engenharia (IST), MBA e PhD em Gestão (ISCTE-IUL), José Crespo de Carvalho tem formação em gestão, complementar, no INSEAD (França), no MIT (USA), na Stanford University (USA), na Cranfield University (UK), na RSM (HOL), na AIF (HOL) e no IE (SP). Professor catedrático do ISCTE-IUL, preside a comissão executiva do ISCTE Executive Education e é administrador da NEXPONOR. Foi diretor e administrador da formação de executivos da Nova SBE e professor catedrático da Nova SBE (Operations Management). Foi administrador da CGD e de várias empresas nacionais e multinacionais. Trabalhou como consultor, tem vários livros e *papers* publicados.